

• RAM, REV. ADM. MACKENZIE, V. 11, N. 5 • SÃO PAULO, SP • SET./OUT. 2010 • ISSN 1678-6971 •  
**Submissão:** 18 ago. 2009. **Aceitação:** 23 jun. 2010. **Sistema de avaliação:** às cegas dupla (*double blind review*).  
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE. Walter Bataglia (Ed.), p. 55-81.

P

## POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, VALORES PESSOAIS E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

PERSONNEL MANAGEMENT POLICIES, PERSONAL VALUES,  
AND ORGANIZATIONAL JUSTICE

**GISELA DEMO FIUZA**

*Doutora em Psicologia Organizacional pelo Departamento de  
Psicologia da Universidade de Brasília (UnB).*

*Professora do Departamento de Administração da Universidade de Brasília.  
ICC Norte, Bloco B, 1 pavimento, sala B1-576, Departamento de Administração  
Campus Universitário Darcy Ribeiro – Asa Norte – Brasília – DF – Brasil – CEP 70910-900  
E-mail: [giselademo@gmail.com](mailto:giselademo@gmail.com)*

## RESUMO

O objetivo deste estudo é investigar a relação entre a variável “percepção de políticas de gestão de pessoas” e as variáveis valores pessoais, percepção de justiça organizacional, além da variável funcional “tipo de organização” (pública ou privada). Para tanto, realizaram-se análises de regressão, tendo como variável dependente a percepção das políticas de gestão de pessoas e como variáveis preditoras os valores pessoais, a percepção de justiça organizacional e o “tipo de organização”. Os resultados mostraram que, de fato, dependendo dos valores pessoais dos colaboradores, da percepção de justiça organizacional e do tipo de organização em que trabalham, certas políticas de gestão de pessoas são mais percebidas e, possivelmente, devem ser mais adequadas e eficazes no alcance dos objetivos organizacionais, bem como na promoção de um maior bem-estar dos colaboradores. Por conseguinte, entende-se como relevante a consideração de tais questões quando do desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas nas organizações.

## PALAVRAS-CHAVE

Políticas de gestão de pessoas; Valores pessoais; Justiça organizacional; Percepção do colaborador; Análise de regressão.

## ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the relationship among the variable “perception of personnel management policies” and the variables personal values, perception of organizational justice, as well as the functional variable “type of organization” (private or public). Therefore, regression analyses have been made, having as criterion variable the perception of personnel management policies, and as predictors personal values, organizational justice percep-

tion, and the “type of organization”. The results shared that depending on the employees, personal values, on their perception about organizational justice, and on the type of organization they work for, certain personnel management policies are indeed more perceived and, possibly, more suitable and, hence, more effective to the achievement organizational goals, as well as should increase employees’ well-being. Therefore, such results may be considered by managers in the development of personnel management policies.

## KEYWORDS

Personnel management policies; Personal values; Organizational justice; Employee perception; Regression analysis.

## 1 INTRODUÇÃO

Já é consensual entre os autores que a valorização dos colaboradores nas organizações assume relevância especial na atual era do conhecimento e em tempos de competitividade recrudescente. Ulrich (2001) já afirmara que o panorama competitivo está constantemente se alterando ao demandar novos modelos de competitividade, que, por sua vez, requerem capacidades organizacionais que possibilitarão que as organizações atendam melhor seus clientes e se diferenciem de seus concorrentes. Nesse sentido, a gestão de pessoas (GP) nas organizações assume papel especialmente relevante e estratégico na realidade competitiva atual, já que suas políticas e práticas devem criar tais capacidades organizacionais que levam a uma competitividade maior.

Essa ideia é corroborada por Legge (1995) quando diz que as políticas de GP devem ser integradas ao planejamento empresarial estratégico e usadas para reforçar uma cultura organizacional apropriada, uma vez que os recursos humanos são valiosos e constituem uma fonte de vantagem competitiva. Algumas pesquisas também evidenciaram relações positivas entre políticas e práticas de GP e variáveis como produtividade, lucratividade, qualidade, entre outras. Sobretudo, as políticas de GP precisam contribuir para um maior bem-estar dos colaboradores. Posto isso, o objetivo desta pesquisa foi investigar a relação entre a variável “percepção de políticas de gestão de pessoas” (variável dependente) e as variáveis valores pessoais, percepção de justiça organizacional, além da variável funcional “tipo de organização” (pública ou privada) – variáveis independentes, identificando os melhores preditores da variável “percepção de políticas de gestão de pessoas”.

Observou-se que as linhas de pesquisa em gestão de pessoas têm se desenvolvido no sentido de investigar as relações entre políticas de gestão de pessoas e resultados como o desempenho individual e organizacional. Ou seja, as políticas de gestão de pessoas aparecem, na maioria dos estudos, como variáveis independentes. Já o presente estudo apresenta como diferencial para os estudiosos e gestores de GP a investigação de antecedentes da percepção de políticas de gestão de pessoas.

Os dados foram analisados por meio de regressões múltiplas (RM), uma vez que Tabachnick e Fidell (2001) enfatizam que seu resultado é uma equação linear que representa a melhor predição de uma variável dependente a partir de diversas variáveis independentes, objetivo do presente estudo. O artigo está assim estruturado: em um primeiro momento, apresentam-se o suporte teórico, o procedimento metodológico a ser utilizado para a consecução do objetivo, os resultados coligidos e engendrados, e uma discussão sobre eles, e, por fim, enunciavam-se as conclusões da pesquisa, mormente no que tange a suas contribuições e às recomendações para estudos futuros.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção apresenta uma breve fundamentação teórica do trabalho, resultado da revisão de literatura das variáveis relevantes à consecução da pesquisa.

### **2.1 VALORES PESSOAIS**

Vários estudiosos, como Rokeach (1973) e Schwartz (1994), dedicaram-se aos estudos dos valores e influenciaram a maioria dos autores da área. Hofstede (1980) entende os valores como ampla tendência a preferir certas situações a outras. Feather (1996) assevera que valores são crenças sobre maneiras de comportamento desejáveis ou indesejáveis ou sobre o desejo de metas genéricas. O presente trabalho assume como referencial a estrutura dos tipos motivacionais de valores pessoais de Tamayo e Schwartz (1993), por tratar-se de uma estrutura com validação abrangente, podendo ser considerada uma estrutura universal. De acordo com esses autores, o próprio conceito dos valores salienta a sua dimensão motivacional, uma vez que estes são definidos como princípios transituacionais, organizados hierarquicamente (prioridades axiológicas), relativos a estados de existência ou modelos de comportamentos desejáveis, que orientam a vida do indivíduo e expressam interesses individuais, coletivos ou mistos, bem como diversos tipos motivacionais. Schwartz (1992) já afirmara que os valores expressam as metas motivacionais das pessoas.

O estudo das prioridades axiológicas refere-se, portanto, ao estudo de tipos motivacionais de valores. Em conformidade com Tamayo et al. (2001), as prioridades axiológicas de uma pessoa expressam, além de suas motivações, as suas concepções daquilo que é bom para si própria, para a sociedade e para a organização onde trabalha. Dessa forma, os valores possuem várias funções importantes que são relevantes para as opções do indivíduo e para a compreensão de seu comportamento. Dez tipos motivacionais de valores (TMV) têm sido empiricamente identificados em várias culturas e considerados uma tipologia universal. Cada um deles expressa uma tendência motivacional própria e é, em consequência, constituído por valores que têm metas comuns ou altamente similares (SCHWARTZ, 1992).

O Quadro 1 introduz os dez tipos motivacionais de valores identificados, suas respectivas metas e os interesses a que servem.

**QUADRO 1**

**TIPOS MOTIVACIONAIS DE VALORES PESSOAIS**

TIPOS MOTIVACIONAIS	METAS	SERVE A INTERESSES
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo.	Individuais
Realização	O sucesso pessoal obtido através de uma demonstração de competência.	Individuais
Poder social	Controle sobre pessoas e recursos, prestígio.	Individuais
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção.	Individuais
Estimulação	Excitação, novidade, mudança, desafio.	Individuais
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros.	Coletivos
Tradição	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade.	Coletivos
Benevolência	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas.	Coletivos
Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.	Mistos
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.	Mistos

Fonte: Tamayo et al. (2001, p. 29).

Em suma, constatou-se que existe base teórica bastante consolidada dos valores pessoais, apoiada por inúmeros estudos empíricos, inclusive relacionando-os ao comportamento das pessoas nas organizações, e representada por uma estrutura considerada universal e validada por várias pesquisas empíricas por meio do inventário de valores de Schwartz (1992). Esse instrumento foi validado por Schwartz em cerca de 70 sociedades diferentes e, no Brasil, traduzido e validado por Tamayo e Schwartz (1993).

No âmbito nacional, a produção recente sobre valores pessoais tem como base estudos como o de Porto e Tamayo (2007), que analisaram as estruturas de valores pessoais gerais e laborais, e de Fernandes e Ferreira (2009), que relacionaram os valores pessoais e organizacionais ao comprometimento. Tamayo (2007), por fim, sintetizou as suas principais contribuições científicas aos estudos dos valores pessoais, laborais e organizacionais, apresentando estudos conduzidos em que relacionou os valores pessoais à satisfação no trabalho, ao estresse ocupacional, à exaustão emocional e ao comprometimento organizacional afetivo (TAMAYO, 2000, 2001, 2002, 2005), argumentando que já existe no país notável acervo de conhecimentos relativos ao poder preditivo dos valores pessoais na incidência, no desenvolvimento e na intensidade de diversas atitudes, reações e comportamentos.

## 2.2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Para Mendonça (2003), que realizou extensa revisão sobre justiça organizacional, a problemática da justiça é extremamente atual e de grande interesse para áreas como sociologia, psicologia social e psicologia organizacional, sendo seu estudo fundamental para a análise de questões vinculadas aos aspectos político, social e econômico da sociedade organizada, onde as organizações de trabalho se incluem. Especificamente, no contexto organizacional,

[...] é de grande interesse que os gerentes entendam quando e em que condições os trabalhadores atribuem como justas as distribuições de recursos e recompensas e os procedimentos, sejam eles em relação às políticas formais ou em termos das relações interpessoais entre gerentes e subordinados (MENDONÇA, 2003, p. 49).

Segundo Paz (1999), a organização pode ser entendida como associação de indivíduos que agem, na maioria das vezes, em conformidade com regras de conduta estabelecidas, que determinam um sistema de cooperação com função de desenvolver o que for desejável para seus membros organizacionais. Por conseguinte, na

proporção em que há um conjunto de cooperações com o intuito de obter mútuas vantagens, a organização também será marcada por conflitos e interesses individualizados. Nesse sentido, conforme essa autora, o conflito pode surgir quando os indivíduos começam a se preocupar com as recompensas resultantes do aumento de produtividade proveniente de suas contribuições.

A partir daí, é premente a existência de um conjunto de regras que norteie e assegure um acordo para a distribuição correta de benefícios, a saber: regras de justiça social. Paz (1999), ao analisar os estudos na área de justiça, observa que seus grandes marcos teóricos aconteceram na década de 1960, quando foram desenvolvidos estudos experimentais em laboratórios; na década de 1970, quando os estudos de campo sobre a justiça da distribuição tomaram fôlego; e, finalmente, na década de 1980, quando se intensificaram os estudos sobre a justiça em sua dimensão procedimental.

Assmar e Ferreira (2004) lembram que a expressão “justiça organizacional” foi definida por Greenberg (1988), no fim da década de 1980, com o intuito de destacar a relevância do construto nas relações entre indivíduos e organizações. Essas autoras afirmam que, a partir da década de 1990, a teoria e a pesquisa sobre o construto aumentaram muito, especialmente com o objetivo de compreender a complexidade do fenômeno, a especificação de suas múltiplas dimensões, a busca de seus principais correlatos organizacionais, seu impacto no bom funcionamento da organização e suas repercussões sobre a saúde no trabalho. Segundo Assmar e Ferreira (2004, p. 156):

[...] a ênfase mais recente volta-se para a avaliação das conseqüências que as percepções continuadas de injustiça por parte dos trabalhadores, traduzidas por níveis elevados de insatisfação, desmotivação e estresse, bem como por comportamentos negativos, contra-produtivos e retaliatórios, podem ter na saúde e no bem-estar no trabalho.

De acordo com Rego (2002), as investigações acadêmicas em meios organizacionais convencionais sugerem a existência de três dimensões de justiça. O autor as ilustra com o exemplo de uma sanção disciplinar: a sanção propriamente dita (justiça distributiva), o processo que a determina (justiça procedimental) e o modo como o superior a transmite, explica e justifica ao colaborador (justiça interacional). Essas dimensões de justiça organizacional estão sintetizadas no Quadro 2.

**QUADRO 2**

**DIMENSÕES DE JUSTIÇA E PRINCIPAIS ESTUDIOSOS**

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ESTUDIOSOS
Justiça distributiva	Foi a que primeiro suscitou a atenção dos cientistas organizacionais. Focaliza-se no <i>conteúdo</i> , isto é, na justiça dos <i> fins </i> alcançados ou obtidos (por exemplo, salários, classificações obtidas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, lucros distribuídos aos trabalhadores).	Adams (1965).
Justiça procedimental	Focaliza-se no <i> processo </i> , ou seja, na justiça dos <i> meios </i> usados para alcançar os fins (por exemplo, procedimentos usados nos acréscimos salariais, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e seleção).	Thibaut e Walker (1975, 1978) e Lind e Tyler (1990).
Justiça interacional	Reflete a <i> qualidade da interação </i> entre empregados e superiores ou decisores, incidindo sobre o grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador para com seus colaboradores e no grau em que o superior fornece informações e explica/justifica as decisões que afetam as pessoas.	Bies e Moag (1986), Tyler e Bies (1990), Greenberg (1993) e Rego (2000d).

**Fonte:** Adaptado de Rego (2002, p. 216).

No intuito de desenvolver uma medida de justiça organizacional válida para a realidade brasileira, Mendonça et al. (2003) demonstraram que a justiça organizacional pode efetivamente ser considerada um construto que se manifesta de três maneiras diversas, a saber: em relação à alocação de recursos e recompensas, à organização formal dos procedimentos e às relações interpessoais entre gerentes e seus empregados. Assim, o referido estudo valida a proposta de uma estrutura tridimensional para o construto “justiça organizacional” na realidade brasileira, o que ratifica a opção de se trabalhar com essa estrutura na presente pesquisa.

A revisão crítica da literatura sobre justiça organizacional realizada por Assmar, Ferreira e Souto (2005) discutiu o importante papel da justiça nas relações entre trabalhadores e organizações, bem como relevância estratégica de seu estudo para a compreensão de percepções, atitudes e comportamentos relacionados ao trabalho. Nesse contexto, essas autoras destacam que o conhecimento pelos gestores dos principais antecedentes e consequentes da percepção de justiça (REGO; SOUTO, 2004; MENDONÇA; TAMAYO, 2004; SOUSA; MENDONÇA, 2009) em relação aos retornos organizacionais, aos processos decisórios e à própria qua-



lidade das relações interpessoais é profícuo instrumento preventivo de conflitos no trabalho, além de ser fundamental para o bom funcionamento da organização.

## 2.3 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

No que tange ao papel da gestão de pessoas nas organizações atualmente, vários autores o entendem como estratégico. Ulrich et al. (1991) afirmam que o panorama competitivo está constantemente se alterando, demandando novos modelos de competitividade, que, por sua vez, demandam capacidades organizacionais que possibilitarão que as empresas atendam melhor seus clientes e se diferenciem de seus concorrentes. Essas capacidades organizacionais derivam da redefinição e redistribuição de práticas, funções e profissionais de GP. Ulrich et al. (1991) enfatizam que as organizações que se destacam são aquelas que adicionam valor a investidores, clientes e funcionários, entendidos como as três principais fontes de valor das organizações.

Vergara e Branco (2001) entendem a empresa humanizada como aquela que, voltada para seus empregados e para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Os autores lembram que, no novo milênio, as empresas certamente serão julgadas por seus compromissos éticos, pelo foco nas pessoas e pelas relações responsáveis com o ambiente natural. Ações humanizadas serão vistas, assim, como fonte de diferenciação em um ambiente de negócios muito competitivo. Mathis e Jackson (2003) defendem que há um crescente reconhecimento do relacionamento entre as estratégias e metas globais das organizações e suas políticas de GP. Como decorrência, os autores definem a GP como a utilização organizacional dos colaboradores para conquistar e manter vantagem competitiva. Assim, as pessoas constituem poderosa *core competency* ou competência central, definida como a capacidade organizacional que cria alto valor e que diferencia a organização de seus concorrentes.

Além disso, nos últimos anos, tem-se dado atenção crescente aos componentes organizacionais da competitividade, a saber, a organização em si, suas principais competências, de seu pessoal, da cultura organizacional ou valores comuns e do conhecimento ou aprendizado (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GALLON; STILLMAN; COATES, 1995). Nesse sentido, as políticas de GP devem criar organizações que sejam mais bem equipadas para executar estratégias, operar com eficiência, envolver os funcionários e gerenciar a mudança, uma vez que, conforme Ulrich (2001), esses são os elementos da organização competitiva.

Resumindo as visões de autores como Ulrich e Barney (1984), Guest (1987), Sisson (1994), Ulrich et al. (1991), Storey (1995) e Legge (1995), é possível observar que as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações, e sua gestão, devidamente suportada por teorias coesas e consistentes e, ainda,

alinhada ao planejamento e à estratégia organizacional, não deve ter papel tradicional de suporte, mas deve constituir competência essencial no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais. Assim, a GP, em sua versão mais atual, entende o colaborador como fundamental no processo de consecução de metas e tomada de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais. Sobretudo, as políticas e práticas de gestão de pessoas precisam contribuir para um maior bem-estar dos membros organizacionais, permitindo-lhes uma maior realização pessoal e profissional. Na verdade, esse deveria ser o primeiro objetivo de qualquer organização.

Percebe-se, assim, que as políticas de GP assumem conotação especial no desenvolvimento, na valorização e retenção dos talentos. Nesse sentido, Legge (1995) afirma que políticas adequadas de GP devem promover um comprometimento dos empregados e, como consequência, uma boa vontade neles de agir de maneira flexível e adaptativa rumo à busca das organizações por excelência. Uma estratégia empresarial que vise à produção e oferta de produtos e serviços de valor agregado deve concernir o desenvolvimento e a implantação de políticas de GP que produzam empregados de alta qualidade, que, na verdade, constituem “a diferença que faz a diferença” (LEGGE, 1995, p. 208).

Alguns autores relacionaram a efetividade das práticas de GP com resultados organizacionais importantes, realçando o papel estratégico da GP nas organizações. A teoria de GP proposta por Guest (1987), por exemplo, relaciona certas políticas de GP como sistema de recompensas e comunicação com resultados esperados de GP como comprometimento, flexibilidade, integração estratégica e qualidade, e estes com resultados organizacionais desejados como alta efetividade operacional. Para Walton (1985), o modelo de GP é composto por políticas que promovem o mutualismo entre objetivos, influências, respeito, recompensas e responsabilidade. As políticas de mutualismo geram comprometimento que, por sua vez, produz melhor desempenho econômico e melhor desenvolvimento humano (cf. DEVANNA; FOMBRUN; TICHY, 1984).

Quanto à produção nacional em gestão de pessoas, Tonelli et al. (2003) realizaram um levantamento da produção acadêmica em gestão de pessoas no período de 1999 a 2000, publicada nos principais periódicos científicos brasileiros da área de administração. Os resultados revelaram que, embora a produção da área tenha aumentado significativamente em volume, o perfil acadêmico da GP no Brasil é preocupante, segundo os autores. Seu escopo temático é contestado pelo recente crescimento e autonomia da área denominada “comportamento organizacional”. A diversidade de origem é baixa, uma vez que mais de 65% da produção vem de apenas sete programas de pós-graduação (FEA-USP, UnB, FGV-Eaes, UFRGS, FGV-RJ, UFMG e UFSC), e 19% de somente 16 autores. Os autores concluem que o panorama apresentado pela pesquisa não faz justiça ao espírito e às aspirações da área, não obstante, a contribuição é positiva: não existe

crescimento se não há autoconsciência e percepção de limitações e dificuldades. A área de GP deve, por conseguinte,

[...] engajar-se em um debate sério, abrangente e inclusivo sobre o que quer, como quer e até onde quer chegar. O desafio é imenso, mas não impossível, e possivelmente não maior do que a área (TONELLI et al., 2003, p. 120).

Em relação às políticas de GP, observaram-se, na literatura, nomenclaturas distintas que se referem, direta ou indiretamente, a políticas de GP. A maioria dos autores usa a expressão “políticas de GP”, as quais são subdivididas em práticas ou ações (SINGAR; RAMSDEN, 1972; GUEST, 1987; SISSON, 1994; LEGGE, 1995; STOREY, 1995; DESSLER, 2002; LAWLER III, 2003; MATHIS; JACKSON, 2003).

Storey (1992) utiliza, alternativamente, a expressão “dimensões e alavancas-chave de RH”; French (1974), “processos de RH”; Devanna, Fombrun e Tichy (1984), “atividades e sistemas de RH”; Kinnie (1995), “técnicas de RH”; e Tonelli et al. (2003), “funções de RH”.

Para Singar e Ramsden (1972), o termo política está relacionado ao estabelecimento de um “tom geral”, no qual certas práticas são trabalhadas em conjunto de maneira construtiva para atingir determinados objetivos.

Neste estudo, optou-se por utilizar o termo política na acepção de habilidade no trato das relações humanas, com vistas à obtenção de resultados desejados, por ser o termo utilizado pela maioria dos autores clássicos da área supracitados e por parecer sintetizar bem o que se pretende investigar.

É utilizar-se-á o termo práticas, pela mesma razão, na acepção de hábito, rotina ou conjunto de ações ou atividades inseridas nas políticas. Assim, por exemplo, uma política de treinamento e desenvolvimento pode concernir práticas de treinamento para o trabalho, de desenvolvimento de carreira, de incentivo à formação, entre outras.

Tendo em vista a grande quantidade de políticas de GP relacionadas na literatura e considerando a viabilização da pesquisa, foram selecionadas algumas para consecução do estudo. O critério de seleção das políticas de GP atendeu aos seguintes parâmetros:

- políticas que pareceram ser mais citadas e/ou fazer maior diferença na visão dos membros organizacionais descritas na literatura teórica e empírica;
- políticas que estão sendo mais estudadas em estudos empíricos relacionais das áreas de GP e comportamento organizacional, em nível nacional e internacional;
- políticas que foram mais citadas em entrevistas realizadas com diversos colaboradores na etapa de desenvolvimento da escala de percepção de políticas

de gestão de pessoas – EPPGP (DEMO, 2008), em que foram entrevistadas cerca de 60 pessoas de 17 organizações de diversas áreas de atuação, incluindo sempre as áreas de GP e atendimento ao cliente no afã de complementar a revisão de literatura já realizada e obter melhor compreensão da visão dos colaboradores em contextos organizacionais diversos quanto às políticas de GP consideradas por eles mais desejadas, adequadas e eficazes para seu bem-estar, valorização e realização profissional e pessoal.

De acordo com Pasquali (1999), definição constitutiva é a que tipicamente aparece como definição de termos em dicionários e teorias, onde os conceitos são definidos em termos de outros conceitos. Já a definição operacional deve ser realmente operacional, o mais abrangente possível da variável, ou seja, a variável deve ser definida em termos de operações concretas e comportamentos físicos por meio dos quais se expressa e se traduz. Nesse sentido, as políticas de GP serão as definições constitutivas, e as práticas de GP componentes das políticas de GP, as definições operacionais. De fato, as políticas se operacionalizam por meio de suas práticas, conforme também assinalado por Legge (1995).

Destarte, considerando o critério de seleção das políticas de GP para o estudo, chegou-se a quatro políticas de GP, denominadas e definidas no Quadro 3, e que constituíram os fatores utilizados nas análises de regressão realizadas.

### QUADRO 3

#### POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS SELECIONADAS PARA O ESTUDO

POLÍTICA DE GP	DESCRIÇÃO
Envolvimento	Conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização; reconhecê-los melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional.
Treinamento, desenvolvimento e educação	Conjunto de práticas que visam, principalmente, prover competências e estimular a aprendizagem dos colaboradores para se desenvolverem profissional e pessoalmente e, ainda, desempenharem bem suas funções rumo ao alcance das metas organizacionais.

(continua)

**QUADRO 3 (CONCLUSÃO)**

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS  
SELECIONADAS PARA O ESTUDO**

POLÍTICA DE GP	DESCRIÇÃO
Condições de trabalho	Conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.
Recompensas	Conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências das pessoas e sua contribuição à organização.

Fonte: Elaborado pela autora.

Especificamente no que tange à produção nacional recente relativa às políticas de GP encontrada nos principais periódicos da área, pode-se aferir que as pesquisas vêm ganhando fôlego e atenção dos pesquisadores, não obstante, ainda fica patente a carência de investigações sobre o tema, o que, por sua vez, traduz-se num convite a mais pesquisas. Mais estudos que visem construir e validar instrumentos sobre políticas de GP, uma vez que só foi encontrado um estudo nessa linha (DEMO, 2008), também se fazem necessários, quer com fins diagnósticos ou de avaliação, quer para viabilizar estudos relacionais. Há também grande espaço para ensaios teóricos e abordagens quantitativas e, preferencialmente, híbridas, haja vista o predomínio de artigos teórico-empíricos e de estudos de natureza puramente qualitativa.

As políticas de GP mais estudadas nos últimos cinco anos foram, nessa ordem, treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E (SCHROEDER et al., 2005; BRANDÃO; BAHRY; FREITAS, 2008), condições de trabalho (DAVID; BRUNO-FARIA, 2007), envolvimento (SOUZA; GARCIA, 2008) e remuneração/recompensas (MOREIRA, 2005). Em outras palavras, os estudos sobre TD&E já parecem consolidados, predominando largamente sobre as outras políticas que, em face de sua também relevância, precisam ser mais pesquisadas. Notadamente, as políticas de envolvimento e de remuneração são recorrentemente pouco estudadas. A partir daí, há grandes oportunidades para pesquisas no sentido de reconstruir as teorias já consolidadas e de propor novas teorias, novos modelos e relações entre variáveis que subsidiem as tomadas de decisão na gestão organizacional e que contribuam para construção de um arcabouço teórico mais consistente para promover o avanço progressivo do conhecimento teórico-empírico sobre políticas de gestão de pessoas nas organizações brasileiras.

### 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E DA AMOSTRA

O presente estudo tem caráter de estudo transversal, de natureza quantitativa (DRENTH, 1984), e pode ser também classificado como exploratório ou explicativo-descritivo (VERGARA, 2006; MALHOTRA, 2006), uma vez que pretendeu esclarecer quais fatores contribuem para a explicação de determinado fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e descrevendo características de determinada amostra.

A amostra da pesquisa é caracterizada como probabilística aleatória. Ela foi composta por 386 colaboradores de cinco organizações: três públicas (257 participantes ou 66,6% da amostra) e duas privadas (129 participantes ou 33,4% da amostra). Incluíram-se vários departamentos das organizações, e o departamento “comercial” constituiu a amostra de todas as organizações como forma de garantir a variabilidade na percepção da variável “percepção de políticas de GP”. Além do departamento comercial, a escolha dos outros departamentos foi realizada pelas organizações, e cada departamento pesquisado contou com a participação de, no mínimo, 50% de sua população total. Os participantes da pesquisa foram escolhidos aleatoriamente pelo número de matrícula, em cada departamento, e foram estes os respondentes da pesquisa. Em razão disso, a pesquisa foi caracterizada como probabilística aleatória.

Como apontado por Tabachnick e Fidell (2001), calcula-se o tamanho da amostra para procedimentos estatísticos como correlações e regressões múltiplas com mais de uma variável independente e uma variável dependente ou critério (VD ou VC) por meio da seguinte regra:

$$N \geq 50 + 8 m$$

onde N é o tamanho da amostra, e m, o número de variáveis independentes ou preditoras (VI ou VP) do modelo.

No modelo desta pesquisa, há 15 VI (dez tipos de valores pessoais, três dimensões de justiça organizacional e dois tipos de organizações, pública ou privada), o que resulta em uma amostra mínima recomendada de 170 observações. Observa-se, por conseguinte, que a amostra inicial obtida de 386 participantes é bastante adequada para os intentos desta pesquisa, representando 61% da população total dos participantes dos departamentos pesquisados nas organizações estudadas (638 sujeitos).

### 3.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

- *Inventário de valores pessoais*: para a identificação dos valores pessoais, utilizou-se o inventário de valores pessoais de Tamayo e Schwartz (1993), que foi validado para mais de 40 sociedades diferentes e utilizado em pesquisa intercultural, inclusive no Brasil. O instrumento original possui 57 itens, e a versão brasileira acrescentou quatro itens característicos dos brasileiros, perfazendo um total de 61 itens ou valores, distribuídos em dez fatores. A escala utilizada é de 9 pontos, variando de -1 (valores opostos aos meus) a 7 (valores de suprema importância para mim).
- *Escala de percepção de justiça organizacional (Epjo)*: para a identificação da percepção de justiça organizacional, utilizou-se a escala de Mendonça et al. (2003), com 20 itens distribuídos em três fatores, com um total de variância explicada de 55% e índices de confiabilidade variando entre 0,84 e 0,91. Trata-se de uma escala no modelo Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).
- *Escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP)*: a respeito da mensuração da percepção das políticas de GP, utilizou-se a escala de Demo (2008), com 19 itens, distribuídos em quatro fatores, com um total de variância explicada de 60,36% e índices de confiabilidade variando entre 0,72 e 0,88. Trata-se de uma escala no modelo Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Quanto à coleta dos dados, foram, primeiramente, feitas reuniões com as organizações para elucidar os objetivos da pesquisa, negociar os procedimentos da coleta e estabelecer um possível cronograma. Todas as organizações foram enfáticas na solicitação da não divulgação de suas identidades na pesquisa. Por causa da extensão do questionário, cada organização respondeu em ritmo bastante peculiar e a coleta findou-se em cerca de 60 dias. Obteve-se retorno de 96% dos 400 questionários enviados, ou seja, 386 questionários.

As análises exploratórias dos dados visam adequá-los e aproximá-los dos pressupostos das análises do modelo linear geral e foram realizadas segundo orientações de Tabachnick e Fidell (2001). O programa estatístico utilizado foi o SPSS, versão 14.0.

A análise da distribuição de frequência mostrou que os dados eram coerentes. Na análise dos *missing values*, ou dados faltantes, observou-se que nenhuma das variáveis apresentou um índice de dados faltantes superior a 5%. A variável



57, da escala de valores pessoais, foi a que apresentou maior número de dados faltantes, em um total de 4 em 386 (cerca de 1%). Destarte, optou-se por excluir os casos de dados faltantes (em um total de 84, dentro das 105 variáveis), através do tratamento *pairwise*. Quanto aos escores fatoriais, não houve dados faltantes.

Na análise dos *outliers* (valores claramente afastados dos outros valores e da média; casos atípicos), por meio da distância *Mahalanobis*, com 15 graus de liberdade, que correspondem à quantidade de variáveis independentes do modelo, com índice de significância estatística  $p < 0,001$  e qui-quadrado  $\chi^2 = 37,697$  (TABACHNICK; FIDELL, 2001, p. 933), observou-se a presença de 15 *outliers* multivariados. As variáveis afetadas por esses *outliers* foram referentes aos fatores: condições de trabalho, justiça procedimental, hedonismo, benevolência, tradição e segurança, cujos sujeitos foram excluídos da amostra. Por conseguinte, foram aproveitados para as análises de regressão 371 sujeitos.

Partiu-se, então, para análise de normalidade, linearidade e homoscedasticidade. Na amostra desta pesquisa, quanto aos dados ou às variáveis originais, praticamente 50% das variáveis do inventário de valores pessoais, aproximadamente 37% das variáveis da escala de práticas de gestão de pessoas e 5% das variáveis da escala de justiça organizacional apresentaram problemas de *kurtosis* (achatamento (negativo) ou elevação (positivo) da curva) e *skeweness* (assimetria à direita (negativa) ou à esquerda (positiva) da curva). Aplicaram-se, então, os tratamentos recomendados por Tabachnick e Fidell (2001, p. 83) a essas variáveis, que, por sua vez, melhoraram a interpretação dos resultados. Por conseguinte, optou-se por trabalhar com os dados transformados. Quanto aos escores fatoriais, nenhum deles apresentou problemas.

Para minimizar os problemas de multicolinearidade e singularidade, o recurso usual adotado tem sido um tratamento cuidadoso da definição das medidas, por meio de análise fatorial, o que foi realizado nesta pesquisa. O uso de procedimentos *stepwise* na análise de regressão também neutraliza o efeito desses problemas. Nesta pesquisa, as análises mostraram que não era necessário se preocupar com tais fenômenos.

A partir daí, os dados foram analisados por meio de regressões múltiplas para investigar as relações de estimação entre as variáveis propostas no modelo de pesquisa. Para simplesmente avaliar relações entre variáveis sem pretensões de identificar, de maneira individual, o poder preditivo de cada variável independente, pode-se usar a regressão padrão, segundo Tabachnick e Fidell (2001). Já a regressão *stepwise*, apesar de ser baseada em critérios puramente estatísticos, pressupõe que o pesquisador possui algum embasamento teórico, porém não muito consistente. O uso dessa regressão é típico de estudos explicativos ou exploratórios, em que se pretende construir modelos e investigar relações pouco conhecidas entre variáveis.



Tabachnick e Fidell (2001) também afirmam que, se a pretensão do investigador é descobrir qual é a melhor combinação linear de variáveis independentes que predizem uma variável dependente em uma determinada amostra, a melhor escolha é a regressão *stepwise*, que também fornece as contribuições individuais dos preditores de maneira mais pura e precisa que a regressão padrão (e o objetivo desta pesquisa foi identificar melhores preditores). Deve-se considerar ainda que, neste estudo, buscou-se construir um modelo teórico de investigação que aventa hipóteses de relações entre variáveis que podem até ter sido sugeridas de maneira mais vaga na literatura, mas que ainda não possibilitam afirmações consistentes sobre a magnitude ou direção dessas relações, não se caracterizando o estudo como confirmatório e o uso da regressão hierárquica. Não obstante, realizaram-se tanto a regressão padrão quanto a *stepwise*, e os resultados foram basicamente os mesmos (coeficientes de regressão (R) e variâncias explicadas (R<sup>2</sup>)). Assim, optou-se por apresentar os resultados da regressão *stepwise*.

É importante lembrar que, tomada essa decisão, Tabachnick e Fidell (2001) recomendam atentar para o tamanho da amostra da pesquisa. De acordo com essas autoras, uma amostra mínima para avaliar preditores individuais utilizando a regressão *stepwise* é dada pela seguinte equação:

$$N \geq 104 + m$$

onde N é o tamanho da amostra, e m, o número de variáveis independentes (VI) do modelo (no caso desta pesquisa, o N mínimo requerido seria de 119 sujeitos; como a amostra final foi de 371 participantes, a utilização da regressão *stepwise* mostrou-se possível).

Deve-se avaliar ainda a amostra mínima para obter poder estatístico quando do uso da *stepwise*. Segundo Cohen (1992), a análise do poder estatístico explora as relações entre as quatro variáveis envolvidas em inferência estatística, a saber: tamanho da amostra (N), critério de significância ( $\alpha$ ), efeito do tamanho da população (ES) e poder estatístico. Observando-se a tabela desenvolvida por Cohen (1992, p. 156), com  $\alpha = 0,05$ , ES médio, poder estatístico de 0,80 (recomendados em estudos comportamentais) e quantidade de VI = 15 (para a presente pesquisa), obtém-se uma amostra mínima recomendada para o uso da regressão de aproximadamente 160 participantes. Como a amostra desta pesquisa foi composta, após o tratamento dos dados, por 371 participantes, conclui-se que é possível utilizar a regressão *stepwise* e obter um poder estatístico superior a 0,80.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISES

Foram realizadas quatro regressões múltiplas, uma para cada política de gestão de pessoas, a saber: “envolvimento”, “treinamento, desenvolvimento e educação”, “condições de trabalho” e “recompensas”. As tabelas 1, 2, 3 e 4 apresentam os resultados dessas análises.

**TABELA 1**

### PREDITORES DA POLÍTICA DE ENVOLVIMENTO

VARIÁVEL DEPENDENTE: ENVOLVIMENTO				
VARIÁVEIS	BETA ( $\beta$ )	SIG. (P<)	sr <sup>2</sup>	COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO (r DE PEARSON)
Justiça procedimental	0,431	0,001	0,582	0,76
Justiça distributiva	0,196	0,001	0,026	0,65
Justiça interacional	0,215	0,001	0,016	0,71
Poder	0,111	0,005	0,009	0,30
Tipo de organização	0,070	0,005	0,008	0,23
Universalismo	0,117	0,005	0,005	0,08
Coeficiente de regressão R = 0,804				
Variância explicada R <sup>2</sup> = 0,646 ou 64,6%; R <sup>2</sup> <sub>ajustado</sub> = 0,640 ou 64%				
Teste estatístico F (6/370) = 110,728; p < 0,001				

Fonte: Elaborada pela autora.

**TABELA 2**

**PREDITORES DA POLÍTICA DE TREINAMENTO,  
DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO**

VARIÁVEL DEPENDENTE: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO				
VARIÁVEIS	BETA ( $\beta$ )	SIG. (P<)	sr <sup>2</sup>	COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO (r DE PEARSON)
Tipo de organização	-0,630	0,001	0,409	-0,64
Justiça interacional	0,110	0,001	0,011	-0,31
Poder	-0,101	0,05	0,009	-0,05
Coeficiente de regressão R = 0,655				
Variância total explicada R <sup>2</sup> = 0,429 ou 42,9%; R <sup>2</sup> <sub>ajustado</sub> = 0,425 ou 42,5%				
Teste estatístico F (3/370) = 92,038; p < 0,001				

Fonte: Elaborada pela autora.

**TABELA 3**

**PREDITORES DA POLÍTICA DE CONDIÇÕES DE TRABALHO**

VARIÁVEL DEPENDENTE: CONDIÇÕES DE TRABALHO				
VARIÁVEIS	BETA ( $\beta$ )	SIG. (P<)	sr <sup>2</sup>	COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO (r DE PEARSON)
Justiça procedimental	0,350	0,001	0,249	0,50
Justiça distributiva	0,213	0,001	0,023	0,46
Coeficiente de regressão R = 0,522				
Variância total explicada R <sup>2</sup> = 0,272 ou 27,2%; R <sup>2</sup> <sub>ajustado</sub> = 0,268 ou 26,8%				
Teste estatístico F (2/370) = 68,863; p < 0,001				

Fonte: Elaborada pela autora.

**TABELA 4**

**PREDITORES DA POLÍTICA DE RECOMPENSAS**

VARIÁVEL DEPENDENTE: RECOMPENSAS				
VARIÁVEL	BETA ( $\beta$ )	SIG. (P<)	sr <sup>2</sup>	COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO (r DE PEARSON)
Justiça distributiva	0,727	0,001	0,529	0,73
Coeficiente de regressão R = 0,727				
Variância total explicada R <sup>2</sup> = 0,529 ou 52,9%; R <sup>2</sup> <sub>ajustado</sub> = 0,528 ou 52,8%				
Teste estatístico F (1/370) = 414,533; p < 0,001				

**Fonte:** Elaborada pela autora.

Em suma, foram as seguintes as principais relações entre as variáveis obtidas nesta pesquisa:

- foram preditores da política de envolvimento, nesta ordem: justiça procedimental (relação +), justiça distributiva (relação +), justiça interacional (relação +), poder (relação +), tipo de organização (relação +) e universalismo (relação +); melhor preditor: justiça procedimental;
- foram preditores da política de treinamento, desenvolvimento e educação, nesta ordem: tipo de organização (relação -), justiça interacional (relação +) e poder (relação -); melhor preditor: tipo de organização (pública ou privada);
- foram preditoras da política de condições de trabalho, nesta ordem: justiça procedimental (relação +) e justiça distributiva (relação +); melhor preditor: justiça procedimental;
- foi a única preditora da política de recompensas: justiça distributiva (relação +);
- as percepções de justiça organizacional mostraram-se as mais fortes preditoras da maioria das políticas de gestão de pessoas, e a dimensão distributiva contribuiu para a explicação de três das quatro políticas, a saber: envolvimento, condições de trabalho e recompensas; e a mais forte preditora das políticas de GP, de uma maneira geral, foi a justiça procedimental;
- a variável demográfica “tipo de organização” contribuiu para a explicação das políticas de envolvimento e de treinamento, desenvolvimento e educação, sendo a mais forte preditora desta última;

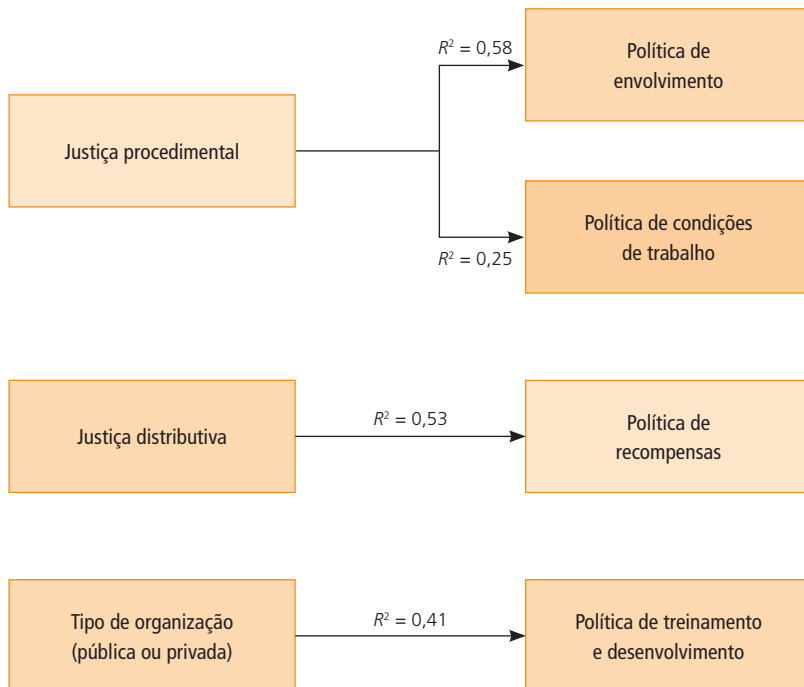
- dentre os dez tipos motivacionais de valores pessoais, somente o universalismo e o poder apresentaram algum poder explicativo nas políticas de gestão de pessoas, a saber, envolvimento (poder e universalismo) e treinamento, desenvolvimento e educação (poder).

Cabe aqui a observação de que, na variável “tipo de organização”, uma relação positiva com alguma política de GP ocorreu quando os colaboradores das empresas privadas perceberam mais esta política que os servidores das organizações públicas. Da mesma forma, a relação negativa aconteceu quando os servidores das organizações públicas percebem mais certa política que os colaboradores das organizações privadas.

Desenhou-se um modelo geral com os melhores preditores das políticas de GP, em cada um de seus fatores, mostrado na Figura 1, para sintetizar os principais resultados, melhorando a compreensão do leitor.

FIGURA 1

### MELHORES PREDITORES DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS



Fonte: Elaborada pela autora.

Em tese, respondendo à principal questão desta pesquisa, a saber, se as percepções de justiça organizacional, os valores pessoais e o fato de a organização ser pública ou privada podem predizer de alguma forma as percepções de políticas de gestão de pessoas estudadas, a resposta é afirmativa no que tange às percepções de justiça organizacional, mormente na dimensão procedimental, e ao tipo de organização, uma vez que a variável “valores pessoais” não pode ser considerada boa preditora da percepção de políticas de GP estudadas, porquanto, além de terem contribuído somente para a explicação de duas políticas de GP, a saber, envolvimento e treinamento, desenvolvimento e educação, essas contribuições foram muito parcas.

Mesmo sendo valores opostos, poder e universalismo relacionaram-se positivamente à política de envolvimento, e esse aparente paradoxo convida a uma reflexão que deve ser proposta em outros estudos caso isso se confirme. A princípio, as pessoas que prezam a integração e o bem-estar da coletividade tendem a valorizar práticas de envolvimento, como igualdade na participação e consideração de ideias dos colaboradores e a realização de eventos de integração. Na mesma linha, as pessoas que valorizam o prestígio social e a autoridade privilegiam práticas que fortaleçam o *status quo*, como o recebimento de um tratamento digno e respeitoso e a obtenção de informações importantes sobre a organização (muito relacionadas a ter poder ou não).

Esses resultados relativos aos valores estão na contramão da teoria visitada, em que era suposto que os valores pessoais influenciavam a percepção da gestão organizacional, incluindo a GP. Destarte, estudos confirmatórios desse modelo de predição são importantes. Quanto à variável “tipo de organização”, o fato de se trabalhar em uma organização pública ou privada influenciou a percepção da política de envolvimento, sendo a melhor preditora da política de treinamento, desenvolvimento e educação, inferindo-se que o tipo de organização deve ser considerado quando da concepção de políticas de GP.

Em suma, a sugestão que segue destas análises é que os gestores de GP, tanto do setor público quanto do setor privado, primem pela justiça, buscando alçar níveis de percepção cada vez mais altos tanto na distribuição de recompensas quanto nos relacionamentos interpessoais com os colaboradores e, ainda, nos procedimentos adotados nos processos decisórios. Em outras palavras, é mister que as organizações atentem para as questões referentes à justiça organizacional em seu cotidiano, com o propósito de obter procedimentos justos, interações adequadas e respeitosas com os colaboradores, e justa distribuição de recompensas. É importante lembrar que a percepção de justiça é entendida como variável central para o equilíbrio das organizações, como já observado por Deutsch (1975), e que se reflete na percepção de políticas de gestão que podem promover um maior bem-estar às pessoas e um melhor desempenho organizacional.

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo foi pioneiro no sentido de investigar empiricamente as relações entre a variável “percepção de políticas de gestão de pessoas” e as percepções de justiça organizacional, os valores pessoais e a variável demográfica “tipo de organização”. Os resultados mostraram que a percepção de justiça organizacional é forte preditora da percepção de políticas de GP. Talvez a principal contribuição da pesquisa tenha sido inaugurar o estudo da percepção de políticas de gestão de pessoas como variável dependente de um modelo de investigação, uma vez que, tradicionalmente, a percepção de políticas de gestão de pessoas aparece em estudos empíricos ou teóricos como possível variável preditora de comportamentos ou resultados organizacionais desejados.

O presente estudo também apresentou, dentro da área do comportamento organizacional, uma investigação que mesclou variáveis mais comumente estudadas na psicologia, como valores pessoais e justiça organizacional, com uma variável mais estudada na administração, que são as políticas de gestão de pessoas, porém, medida em nível de percepção, evidenciando que essa sinergia entre as áreas do conhecimento pode trazer resultados bastante promissores.

Uma limitação deste estudo diz respeito ao pequeno poder de generalização dos resultados, uma vez que, mesmo sendo obtidos com base em uma amostra de diversos departamentos e setores organizacionais, eles se aplicam exclusivamente aos participantes da amostra pesquisada e ao momento pesquisado (estudo transversal), não podendo ser generalizados para o contexto “organizações públicas e privadas”. Tampouco foram obtidas relações de causalidade entre as variáveis, lembrando que as análises de dados aqui utilizadas identificaram tão somente a relação ou correlação entre as variáveis. Nesse sentido, poderia ser conduzida uma modelagem por equações estruturais com base no modelo proposto.

Quanto a recomendações para estudos futuros, a realização de um estudo longitudinal que avalie a implementação efetiva de algumas políticas de gestão de pessoas e seus efeitos a longo prazo será bem-vinda. Estudos confirmatórios das relações testadas nesta pesquisa, como citados anteriormente, e dos modelos de predição produzidos, com amostras maiores de colaboradores de mais departamentos organizacionais e de mais organizações representantes dos mais variados setores da economia, incluindo, a título de exemplo, o terceiro setor, não contemplado aqui, seriam interessantes para corroborar, questionar ou mesmo aprofundar os resultados aqui obtidos. Outras variáveis também poderiam ser incluídas no modelo para testar sua influência sobre as políticas de gestão de pessoas, como os valores organizacionais, o compartilhamento dos

valores pessoais e organizacionais, as configurações de poder da organização e os estilos gerenciais ou de liderança. Poder-se-ia, ainda, realizar um estudo mais abrangente que incluísse as políticas de gestão de pessoas como variável mediadora ou moderadora das relações entre valores, percepção de justiça e comportamentos, e indicadores organizacionais desejados, como comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, entre outros.

Por fim, conforme evidenciou o estudo de Tonelli et al. (2003), a base metodológica da maioria dos estudos sobre gestão de pessoas no Brasil é frágil, predominando estudos de casos tipicamente ilustrativos de teoria consolidada sem maiores pretensões de criação ou indução de teoria. A partir daí, há grande espaço e oportunidades para estudos relacionais no sentido de reconstruir as teorias já consolidadas e de propor novas teorias e relações entre variáveis. Nesse contexto, o presente trabalho tem o potencial de apresentar-se como um passo seminal na proposição e averiguação de novas relações, preenchendo a lacuna identificada por Tonelli et al. (2003) e, mesmo que de forma embrionária, contribuindo para as pesquisas sobre gestão de pessoas.

## REFERÊNCIAS

- ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C. Cultura, justiça e saúde no trabalho. In: TAMAYO, A. et al. (Org.). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 155-178.
- ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica*, Porto Alegre, v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P.; FREITAS, I. A. Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção de mestres e doutores do Banco do Brasil. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 224-237, 2008.
- COHEN, J. A power primer. *Psychological Bulletin*, Berkeley, v. 112, n. 1, p. 155-159, 1992.
- DAVID, L. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Qualidade de vida no trabalho: construção e validação de uma escala em organizações militares do Exército. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 42, p. 431-442, 2007.
- DEMO, G. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 77-101, 2008.
- DESSLER, G. *Human resource management*. 9. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- DEUTSCH, M. Equity, equality and need: what determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, Stony Brook, v. 31, n. 3, p. 137-149, 1975.
- DEVANNA, M. A.; FOMBRUN, C. J.; TICHY, N. M. *Strategic human resource management*. New York: John Wiley and Sons, 1984.
- DRENTH, P. J. D. Research and work in organizational psychology: principles and methods. In: DRENTH, P. J. D. et al. (Org.). *Handbook of work and organization psychology*, London: Wiley, 1984. p. 13-50.



- FEATHER, N. T. Reactions to penalties for an offense in relation to authoritarianism, values, perceived responsibility, perceived seriousness and deservingness. *Journal of Personality and Social Psychology*, Boulder, v. 71, n. 3, p. 571-587, 1996.
- FERNANDES, H. A.; FERREIRA, M. C. O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. *Psico-USF*, Itatiba, v. 14, n. 3, p. 341-354, 2009.
- FRENCH, W. *The personnel management process*. Boston: Houghton Mifflin, 1974.
- GALLON, M.; STILLMAN, H.; COATES, D. Putting core competency thinking into practice. *Research-Technology Management*, Arlington, p. 20-29, May/June 1995.
- GREENBERG, J. Equity and workplaces status: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, East Lansing, v. 38, n. 33, p. 606-613, 1988.
- GUEST, D. E. Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, Leeds, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.
- HOFSTED, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London: Sage, 1980.
- KINNIE, N. Human resource management and changes in management control systems. In: STOREY, J. (Org.). *New perspectives in human resource management*. London: Routledge, 1995. p. 137-153.
- LAWLER III, E. E. *Treat people right!* San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- LEGGE, K. *Human resource management: rhetorics and realities*. London: Macmillan, 1995.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. *Human resource management*. 10. ed. Ohio: South-Western, Thomson, 2003.
- MENDONÇA, H. *Retaliação organizacional: o impacto dos valores e da justiça*. 2003. Tese (Doutorado em Psicologia)–Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.
- MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. *RAC*, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 117-135, 2004.
- MENDONÇA, H. et al. Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos: saúde e vida*, Goiânia, v. 30, n. 1, p. 111-130, 2003.
- MOREIRA, V. S. L. A remuneração variável: alternativa de biopoder na modernidade líquida. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 11, n. 4, 2005. Disponível em: <[http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/resumo.php?cod\\_artigo=414&cod\\_edicao=33](http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/resumo.php?cod_artigo=414&cod_edicao=33)>. Acesso em: 22 out. 2009.
- PASQUALI, L. *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: Universidade de Brasília, 1999.
- PAZ, M. G. T. Justiça no trabalho e poder organizacional. In: PAZ, M. G. et al. (Org.). *Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos*. Brasília: Editora UnB, 1999. p. 271-294.
- PORTO, J. B. ; TAMAYO, A. Estrutura dos valores pessoais: a relação entre valores gerais e laborais. *Psicologia: teoria e pesquisa*, Brasília, v. 23, n. 1, p. 63-70, 2007.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- REGO, A. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *RAC*, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 209-241, 2002.
- REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *RAC*, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 151-177, 2004.

- ROKEACH, M. *The nature of human values*. New York: Free Press, 1973.
- SCHROEDER, C. S. et al. Sistemas de treinamento corporativo virtual: definindo critérios e indicadores de avaliação. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 1-24, 2005.
- SCHWARTZ, S. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Org.). *Advances in experimental social psychology*. Orlando: Academic, 1992. v. 5, p. 1-65.
- \_\_\_\_\_. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, Stony Brook, n. 50, p. 19-45, 1994.
- SINGAR, E. J.; RAMSDEN, J. *Human resources: obtaining results from people at work*. London: McGraw-Hill, 1972.
- SISSON, K. Personnel management: paradigms, practice and prospects. In: \_\_\_\_\_ (Org.). *Personnel management*. Oxford: Blackwell, 1994. p. 3-50.
- SOUSA, I. F.; MENDONÇA, H. Burnout em professores universitários: impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo. *Psicologia: teoria e pesquisa*, Brasília, v. 25, n. 4, p. 499-508, 2009.
- SOUZA, E. M.; GARCIA, A. Amigos, amigos: negócios à parte? *Revista de Administração*, v. 43, n. 3, p. 238-249, 2008.
- STOREY, J. *Developments in the management of human resources*. Oxford: Blackwell, 1992.
- \_\_\_\_\_. *New perspectives in human resource management*. London: Routledge, 1995.
- TABACHNICK, B.; FIDELL, L. S. *Using multivariate statistics*. 4. ed. San Francisco: Allyn e Bacon, 2001.
- TAMAYO, A. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração (USP)*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 37-47, 2000.
- \_\_\_\_\_. Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. *RAC*, Curitiba, v. 5, p. 127-147, 2001.
- \_\_\_\_\_. Exaustão emocional no trabalho. *Revista de Administração (USP)*, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 26-37, 2002.
- \_\_\_\_\_. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. (Org.). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 160-186.
- \_\_\_\_\_. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: teoria e pesquisa*, Brasília, v. 23, p. 17-24, 2007.
- TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: teoria e pesquisa*, Brasília, v. 9, n. 2, p. 329-348, 1993.
- TAMAYO, A. et al. Valores e comprometimento organizacional. *Psicologia: teoria e pesquisa*, Brasília, v. 17, n. 1, p. 27-35, 2001.
- TONELLI, M. J. et al. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. *Revista de Administração de Organizações*, São Paulo, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 105-122, 2003.
- ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. 5. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- ULRICH, D.; BARNEY, J. B. Perspectives in organizations: resource dependence, efficiency and population. *Academy of Management Review*, New York, v. 9, n. 3, p. 471-481, 1984.

- ULRICH, D. et al. Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage. *Human Resource Planning*, v. 14, n. 2, p. 89-102, 1991.
- VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2006.
- VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Organização humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Organizações*, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.
- WALTON, R. E. Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality. In: WALTON, R. E.; LAWRENCE, P. R. (Org.). *Human resource management, trends and challenges*. Boston: Harvard Business School Press, 1985. p. 35-65.